



Les conditions de travail et le dialogue social au service du développement du capital humain dans la sous-traitance

Clément Ruffier

► To cite this version:

Clément Ruffier. Les conditions de travail et le dialogue social au service du développement du capital humain dans la sous-traitance. Sous-traitance : une excellence en devenir, Nov 2012, Paris, France. pp.62-66. halshs-00978832

HAL Id: halshs-00978832

<https://shs.hal.science/halshs-00978832>

Submitted on 14 Apr 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Intervention séminaire MUTECOS

Les conditions de travail et le dialogue social au service du développement du capital humain dans la sous-traitance

Clément Ruffier, chargé de mission à l'ANACT

16 novembre 2012

Depuis les années 80, on assiste à un recours massif à la sous-traitance notamment dans l'industrie¹. Tout d'abord présent dans l'industrie automobile, les chantiers navals, le BTP puis dans l'aéronautique, la sous-traitance s'étend aujourd'hui dans tous les secteurs. Le contexte de concurrence accrue, conjugué à la mondialisation des échanges, a incité les grandes entreprises à rechercher une plus grande flexibilité et à se recentrer sur leur « cœur de métier » en confiant à d'autres certaines activités pour des raisons de coûts, de compétences ou de partage des risques.

Les relations entre le donneur d'ordres (DO) et ses sous-traitants (ST) sont extrêmement hétérogènes. Les ST peuvent être traités comme partenaire par leurs DO ou être dans une situation de dépendance forte². Ces relations sont susceptibles de varier selon les filières et la place des acteurs dans la chaîne de valeur. Au delà de cette hétérogénéité, il existe une tendance lourde en faveur du DO qui a conduit de nombreux auteurs à décrire la sous-traitance comme un lien de dépendance³, de domination⁴ ou même de servitude⁵. Il semble également exister un lien entre sous-traitance et dégradation des conditions de travail mis en avant par une étude statistique de la DARES, réalisée à partir de l'enquête COI⁶ ainsi que de nombreuses monographies. La place du dialogue social vis-à-vis de la sous-traitance est également en question. Pour certains auteurs, la sous-traitance est une forme de contournement du code du travail⁷ puisqu'elle permet de mobiliser une main d'œuvre sans passer par un contrat de travail. En partant de constat, nous argumenterons que la prise en compte des conditions de travail et du dialogue social peut constituer un outil puissant au service du développement du capital humain dans la sous-traitance.

Nous présenterons tout d'abord un regard général sur les apports de la prise en compte en compte des conditions de travail et du dialogue social à la performance de l'entreprise. Nous nous intéresserons ensuite plus spécifiquement à la sous-traitance en présentant l'état des conditions de travail dans la sous-traitance aujourd'hui. Les recherches quantitatives et qualitatives à ce sujet tendent à dépeindre un tableau assez

¹ Corinne Perraudin, Nadine Thévenot, Julie Valentin, « Sous-traiter ou embaucher ? Une analyse empirique des comportements de substitution des entreprises de l'industrie en France entre 1984 et 2003 », Novembre 2006, Rapport du CEE.

² Ponnet M., « Servir sans être asservi : le cas de la sous-traitance », Séminaire interdisciplinaire du Centre nantais de sociologie (CENS), 2009.

³ Supiot A., « La contractualisation de la société », conférence du CNAM, 2000

⁴ Tinel B., Perraudin C. Thévenot N., Valentin J., « la sous-traitance comme un moyen de subordination réelle de la force de travail, Actuel Marx, 2007.

⁵ Thébaud-Mony A., *L'industrie nucléaire : sous-traitance et servitude*, Edition de l'INSERM, Paris, 2001.

⁶ Duhautois R., Perraudin C., « La nature des liens interentreprises dans les relations de sous-traitance, Une analyse empirique du cas de la France », *Réseaux*, 2010/4 n° 162, p. 101-127.

⁷ Voir notamment Morin M. L., « La sous-traitance et les relations salariales », *Travail et emploi*, N°60, 3/94 ; Magrand J., « L'éclatement juridique de la relation de travail », *droit social*, N°12, 1975 ou encore Chassagnon V., « Qu'est-ce qu'une firme (-réseau) ? », Actes des Conférences de l'AIMS - XVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Nice, 2008.

sombre en mettant en avant des risques forts liés à la sous-traitance : renforcement d'un sentiment d'insécurité, augmentation des risques d'accidents, intensification du travail ou encore fragilisation des collectifs. Néanmoins, ce constat ne doit pas être entièrement négatif : des initiatives existent qui tendent à renouveler les rapports de sous-traitance autour de la notion de partenariat qui peuvent avoir des effets sur ces questions. Pour clôturer cet article nous nous appuyerons sur des cas d'entreprise pour proposer un ensemble de piste pour mieux prendre en compte les conditions de travail et le dialogue social au sein de la sous-traitance et s'assurer qu'ils puissent contribuer à développer le capital humain d'une entreprise et *in fine* son efficacité.

Condition de travail et dialogue social au service de la performance des entreprises

Les travaux de l'ANACT⁸ et de son réseau montre des liens fort entre prise en compte des conditions de travail et performance qui vont au delà des coûts liés à une non prise en charge des aspects sociaux (absentéisme, accidents de travail, turnover, faible motivation etc.). Plusieurs mécanismes contribuent à ce lien.

Tout d'abord, améliorer les conditions de travail passe par la prise en compte de ce que les ergonomes nomment le « travail réel » et les sociologues « l'activité de travail ». Il s'agit au delà des procédures de la manière dont les problèmes quotidiens de production sont réglés pour réaliser un travail de qualité. Les acteurs ayant la connaissance la plus fine de ces aspects sont ceux chargés de les mettre en œuvre c'est-à-dire les salariés producteur du bien ou du service. Apporter des réponses à ces problèmes en écoutant ces « experts » du travail réel permet à la fois d'améliorer leurs conditions de travail et l'efficacité de l'entreprise.

De plus, améliorer les conditions de travail passe souvent par une meilleur gestion des emplois, une facilitation des parcours professionnels et le développement les compétences (GPEC). Ces outils permettent aux salariés, en retour, d'apporter plus à l'entreprise.

Par ailleurs, améliorer les conditions de travail permet également de renforcer les collectifs et les capacités de coopération qui peuvent être mises à profit par l'entreprise. Passer par le dialogue social et associer les représentants du personnel est un moyen de s'assurer que le point de vue des salarié est bien pris en compte dans ces processus et de s'assurer que l'on fait converger prise en compte des conditions de travail d'une part et performance d'autre part.

Il est intéressant de noter que ces logiques correspondent également a une évolution des attentes des entreprises vers plus de sollicitation, d'engagement et de créativité des salariés. Ce mouvement ne peut se passer d'un développement de la qualité de vie au travail et de la valorisation d'un certain capital social qui constitue un ressort de la performance.

⁸ L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail est un établissement public ayant pour vocation de concevoir, de promouvoir, d'animer et de transférer, auprès des entreprises, des salariés et de leurs représentants, des politiques, des outils et des méthodes permettant d'améliorer les conditions de travail. Elle est pilotée par un conseil d'administration tripartite composé de représentants de l'Etat, des organisations syndicales salariales et patronales. Elle travaille notamment pour trois cibles prioritaires : les TPE-PME, les acteurs relais (consultants, préventeurs, chambres consulaires...) et les partenaires sociaux, selon des modes d'actions variés (interventions dans les entreprises, actions collectives, contribution à des appuis divers...). Elle s'appuie sur un réseau d'associations régionales (ARACT).

Sous-traitance et conditions de travail : quels risques ? Quelles bonnes pratiques ?

Dans cette section, nous reviendrons tout d'abord sur les risques particuliers que fait peser la sous-traitance sur les conditions de travail. Nous présenterons ensuite les bonnes pratiques existants dans ce domaine qui tournent principalement autour de la notion de partenariat.

Sous-traitance et sentiment d'insécurité socio-économique

Il existe assez peu de donnée sur le lien entre sous-traitance et condition de travail. Exception notable, une étude de la DARES porte sur la situation des salariés travaillant dans des entreprises sous-traitantes en la comparant avec celles des autres entreprises. Une conclusion importante de ce travail est que les salariés d'entreprise ont un sentiment d'insécurité plus fort que les autres.

Cette analyse est confirmée par des enquêtes plus qualitatives qui mettent les salariés d'entreprise sous-traitantes et ceux qui sont dans ce qui est généralement appelé les nouvelles formes d'emploi (même si les formes que regroupe ce terme se développent depuis les années 1980), les emplois atypiques ou encore précaires comme l'intérim, les contrats à durée déterminée, les stages ou encore les nombreuses formes de contrats aidés⁹. En effet, ces différentes formes de mobilisation de la main d'œuvre se distinguent par leur plus grande précarité.

Les effets du développement de ces formes d'emploi ont été largement commentés et montrent le développement d'une zone de flou entre le plein emploi et le chômage. Les analyses ont pointé la dichotomie croissante entre les salariés du « centre » qui conservent les meilleures conditions de travail et d'emploi et ceux de la « périphérie » pour qui ces conditions sont largement dégradées¹⁰. Cependant, la multiplication de ces formes d'emploi atypiques entraîne également un phénomène de déstabilisation des emplois stables. En effet, ils sont de plus en plus mis en concurrence directe avec les emplois précaires alors que même le contrat à durée indéterminée ne semble plus offrir le même niveau de protection¹¹.

Des recherches ont également mis en avant les conséquences potentielles de l'installation dans ces formes d'emploi précaires : le développement de nouvelles formes de pauvreté¹², la perte de soi¹³ ou encore la désaffiliation¹⁴ pour ceux qui y sont confrontés. Cependant, les analyses sur ces formes d'emploi ne sont pas univoques, certains auteurs se sont attachés à montrer comment certains salariés étaient capables de se saisir de ces situations et de « retourner » l'expérience pour autant qu'ils aient suffisamment de supports c'est-à-dire un niveau culturel élevé, des ressources financières ou encore des diplômes¹⁵.

⁹ Beaujolin R., *Les vertiges de l'emploi, l'entreprise face aux réductions d'effectifs*, Grasset, Paris, 1999.

¹⁰ Caire G., « Précarisation des emplois et régulation du marché du travail », *Sociologie du travail*, 1982, n°2.

¹¹ Castel R., *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris, Gallimard, 1995.

¹² Paugam S., *La disqualification sociale : essai sur la nouvelle pauvreté*, PUF, Paris, 2002.

¹³ Linhart D., *Perte d'emploi, perte de soi*, Eres, Ramonville St Agnes, 2002.

¹⁴ Castel R., « De l'indigence à l'exclusion, la désaffiliation. Précarité du travail et vulnérabilité relationnelle. », in Donzelot J. (dir.), *Face à l'exclusion. Le modèle français*, Éditions Esprit, Paris, 1991.

¹⁵ Schnapper D., L'épreuve du chômage, *Revue française de sociologie*, Volume 25, 1984.

Sous-traitance et risques professionnels

L'étude de la DARES montre que les salariés d'entreprises sous-traitantes sont plus exposés que les autres aux accidents du travail. Le positionnement dans la chaîne de valeur se traduit donc par une exposition différenciée aux risques professionnels. Ce phénomène est bien connu dans l'amiante¹⁶ ou le nucléaire¹⁷, il est également présent dans des secteurs tels que l'automobile¹⁸, la chimie¹⁹ ou encore le BTP²⁰. Il peut être illustré en citant notamment le fait que le risque d'irradiation est supporté à 80% par les travailleurs sous-traitants effectuant les tâches de maintenance des centrales²¹.

Ce phénomène s'explique partiellement par le fait que les donneurs d'ordres ont tendance à sous-traiter les activités à risque²². Néanmoins, il est également lié aux conditions dans lesquelles les entreprises sous-traitantes travaillent. Ainsi, le contexte fortement concurrentiel pousse les sous-traitants à négliger le respect de la réglementation au travail²³. Les fournisseurs étant de plus petite taille, ils ont également moins de ressources à consacrer à cette question. Enfin, comme les rythmes imposés dans les entreprises sous-traitantes sont plus fortement contraints (avec souvent la mise en place de système de « juste à temps ») et que les salariés de ces entreprises connaissent un plus grand turn-over et ont une vision plus parcellaire notamment des lieux et des équipements²⁴, rendant plus difficile l'acquisition et la transmission des savoir-faire de prudence, les conditions peuvent être particulièrement défavorables sur le plan des accidents.

Sous-traitance et temporalités du travail

L'étude de la DARES montre que les salariés d'entreprises sous-traitantes sont plus fréquemment soumis à des horaires décalés et voient leur rythme de travail plus souvent contraint. Ils sont ainsi plus que les autres susceptibles de travailler de nuit. Mais c'est également leur rythme de travail qui est différent.

Les contraintes temporelles de productivité sont ainsi transférées par le donneur d'ordre à des prestataires²⁵. Elles sont d'autant plus sources de difficultés pour le salarié dans le cas de la sous-traitance où sont combinés normes qualitatives et normes

¹⁶ Herman P. et Thébaud-Mony A., « La stratégie criminelle des industriels de l'amiante », *Le Monde Diplomatique*, Juin, 2000.

¹⁷ Sous-traitance sur les sites industriels : évaluation des risques professionnels, Pereira Vitor, Remoiville Alain, Trinquet Pierre, Rapport pour la DRTEFP Paca, 1999.

¹⁸ Le travail ouvrier est-il soutenable ? Une illustration dans le cas de la filière automobile en France, René Mathieu et Armelle Gorgeu, Dares, 2007. Ardenti R. et Mathieu R., « Travail soutenable et gestion de l'emploi et de la main-d'œuvre », rapport pour la DARES, CEE, 2007.

¹⁹ Bouffartigue P., Pendariès J.R., « Virilité, métier et rapport aux risques professionnels, Le cas de travailleurs de la sous-traitance », *Pistes* 12, N°3, 2010.

²⁰ On peut par exemple citer : « Alerte aux risques dans la sous-traitance » in Santé et Travail n°64, octobre 2008

²¹ Thébaud-Mony A., « Contrats de travail atypiques, sous-traitance, flexibilité, santé », TUTB-SALTSA Conférence, Bruxelles, 25-27 Septembre 2000.

²² Thébaud-Mony A., Op. Cit., 2000.

²³ FABRE M., Les accidents et les maladies professionnelles : analyse et prévention, Rapport présenté au Conseil Economique et Social, février 94, Direction des J.O.

²⁴ Doniol Shaw G., *les maux de la sous-traitance*, Octarès, Paris, 2001.

²⁵ Thébaud-Mony A., « Contrats de travail atypiques, sous-traitance, flexibilité, santé », TUTB-SALTSA Conférence, Bruxelles, 25-27 Septembre 2000.

quantitatives, exigences de qualité et pression sur les cadences. Hors ces attentes sont souvent inconciliables et de plus en plus souvent déléguées au salarié lui-même²⁶. Comme pour les risques, l'intensification du travail est en quelque sorte « sous-traitée » par les grandes donneurs d'ordres qui imposent à leur sous-traitant une exigence d'organisation en « flux tendus » et de réactivité pour prendre en charge les fluctuations de la demande.

Sous-traitance et collectifs de travail

L'étude de la DARES met en avant une moins bonne ambiance de travail chez les sous-traitants. Cette analyse est confirmée par des recherches plus qualitatives qui soulignent le risque que fait peser la sous-traitance sur les collectifs de travail²⁷. Les collectifs qu'ils soient basés sur une unité de travail, un métier ou l'appartenance à une même organisation fournissent un soutien important, ils sont vecteurs de savoir-faire, de culture ou d'identité susceptibles d'aider le salarié dans la réalisation quotidienne de ses activités de travail. Or, la multiplication des statuts sur un même lieu de travail peut fragiliser les cultures de métiers, les collectifs et entraîné l'apparition de conflits, la perte de repères communs, l'affaiblissement des solidarités²⁸. L'externalisation de pan entier de l'activité peut aussi se traduire par une perte des savoir-faire technique et entraîner une remise en cause des métiers et savoir faire²⁹.

La sous-traitance en mettant en concurrence les collectifs vient ainsi renforcer les politiques d'individualisation de la gestion des salariés qui sont de plus en plus rémunérés en fonction de leur performance individuelle et soumis à des politiques de flexibilité. Pour B. Segrestin et A. Hatchuel, aux effets de cette logique en terme de conditions de travail il faut ajouter les risques qu'elle fait peser sur la capacité de l'organisation à collaborer dans une logique innovante³⁰.

Sous-traitance et distanciation entre les lieux de production et de décision

Ce mode d'organisation de la production peut en effet introduire un éloignement géographique entre les équipes amener à participer à la réalisation d'un même bien ou service. Il tend donc à entraîner une perte de l'interconnaissance entre les différents salariés amenés à intervenir sur un même produit ou service. La littérature sur les regroupements industriels montre l'importance de la proximité spatiale dans les relations entre entreprises en permettant un transfert de savoir tacite et un partage des expériences communes³¹.

Cette discontinuité géographique se double d'une discontinuité organisationnelle : la nécessité de coopérer avec des personnes appartenant à une autre entité juridique. Le recours à la sous-traitance accentue ainsi la division du travail rendant plus difficile les

²⁶ Gollac M., Volkoff S., « CITIUS, ALTIUS, FORTIUS, L'intensification du travail », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, N° 114, septembre 1996.

²⁷ Voir notamment Thebaut-Mony, Doniol Shaw ou encore Vandevyver.

²⁸ Héry M., *La sous-traitance interne*, Edp Sciences, Institut National De Recherche Et De Securite, 2009.

²⁹ Claude D., « Equipementiers de l'usine Peugeot de Sochaux, métiers à la casse », *Santé et Travail*, N°37, Octobre 2001.

³⁰ Segrestin B., Hatchuel A., *Refonder l'entreprise*, Seuil, Paris, 2012.

³¹ Grossetti M., « les effets de proximité spatiale dans les relations entre organisations : une question d'encastrement », *Espaces et sociétés*, N°101-102, pp.203-219, 1995.

itérations³² entre les différents intervenants sur la production d'un même bien ou service qui sont une condition nécessaire à un travail de qualité³³. Les situations de sous-traitance favorisent le développement d'interstices organisationnels³⁴, c'est-à-dire de points de frictions entre les différentes composantes d'une organisation. Le recours à un prestataire entraîne en effet la perte de connaissance du fonctionnement global au profit d'une logique de spécialisation. Ensuite, il renforce la présence de conflits d'intérêts entre les parties. Enfin, il rend plus difficile le rapprochement des logiques disjointes qui concourent à l'organisation de chaque entité.

Ainsi, la sous-traitance contribue à accentuer la distance géographique et organisationnel entre les équipes d'une part mais également entre les lieux de production et de décision. La prise en compte des éléments du « travail réel » par les décideurs tend donc à être rendu plus difficile ce qui peut avoir des effets sur les conditions de travail mais également sur l'efficacité de l'entreprise elle-même.

Les bonnes pratiques en matière de sous-traitance : le partenariat

Entre 2011 et 2012, l'ANACT a piloté étude européenne financée par la DG emploi, affaires social et insertion sur les pratiques innovantes en matière de relation de sous-traitance. Celle-ci a souligné le développement de nouvelles modalités de coordination des relations de sous-traitance : le partenariat. Il se caractérise par un rapport plus équilibré entre cocontractants (partage des risques et des revenus plus juste) et un nouveau découpage des tâches (le fournisseur se voit confier des tâches plus larges, à plus forte valeur ajoutée, qui portent sur la conception et non plus seulement sur la production). Ce partenariat se concrétise dans des engagements pour diminuer les délais de paiement, donner d'avantage de visibilité sur les variations de commande, un soutien pour développer les compétences des fournisseurs ou encore de nouvelles modalités de calcul des coûts des fournisseurs.

L'étude a permis de montrer l'intérêt de ces pratiques, susceptibles de renouveler les relations de sous-traitance et de répondre à certains risques soulignés plus haut. Leur diffusion reste néanmoins encore limitée³⁵ et les cas restent en réalité des exceptions³⁶. La notion de partenariat a également été beaucoup détournée et ne se traduit pas toujours par un rééquilibrage des relations. C'est ce qui explique que les sous-traitants eux-mêmes soient assez ambivalents vis-à-vis de ces initiatives³⁷. Certains y voient un « piège » pour augmenter leur dépendance et les forcer à investir dans des équipements spécifiques alors que d'autres le prennent comme une opportunité pour développer de nouvelles sources de rente.

³² Sur ce point voir notamment : Callon M., « Éléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles St-Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de St. Brieu », L'Année Sociologique, numéro spécial La sociologie des Sciences et des Techniques, 1986 ou encore Latour B., Aramis ou l'amour des techniques, Edition la découverte, Paris, 1992.

³³ Rousseau T., Ruffier C., « Les enjeux d'une restructuration de la sous-traitance sur les conditions de travail chez un donneur d'ordre », Colloque international CRIMT, Entreprises multinationales, chaînes de valeur mondiales et régulation sociale, 6 Juin 2011, Montréal.

³⁴ Morel C., *Les décisions absurdes : Tome 2, Comment les éviter*, Galimard, Paris, 2012.

³⁵ Baudry B., *l'économie des relations interentreprises*, La découverte, Paris, 2005

³⁶ Sur ce point voir notamment Gorgeu A., Mathieu R., « Dix de relation de sous-traitance dans l'industrie française », *Travail*, 28, 1993, pp. 23-44 ou encore Altersohn, *op. cit.*, 1997.

³⁷ Donada C., Garrette B., Quelles stratégies pour les fournisseurs partenaires ?, *IXème Conférence de l'AIMS*, 1996

Un projet européen mené par l'ANACT sur les formes d'innovation de la relation donneur d'ordre et sous-traitants montre que les conditions de travail et le dialogue social sont les grands absents de ce débat. Ce constat est confirmé par une recherche de la fondation Dublin³⁸. Le partenariat permet d'apporter une réponse à des questions d'emploi en stabilisant l'activité des ST, en participant au développement des compétences voir en mettant en place des commissions spécifiques pour gérer les effets en terme d'emploi de changement de fournisseur. Néanmoins, les questions de travail sont peu prises en compte: il s'agit alors uniquement du respect des conventions de l'OIT³⁹. De la même manière, peu de pratique intègre le dialogue social. Ce peu de prise en compte fait que les risques décrits précédemment ne sont à ce jour pas bien pris en compte et que leur traitement reste un enjeu majeur.

Propositions pour faire des conditions de travail et du dialogue social un outil au service de la performance des entreprises dans la sous-traitance

Pour conclure, nous présenterons brièvement trois pistes pour faire des conditions de travail et du dialogue social un outil de développement du capital humain de l'entreprise issu d'interventions réalisées par l'ANACT et son réseau sur ce sujet.

La première proposition porte sur le rôle des salariés dans les décisions relatives à la sous-traitance. Une intervention réalisée dans une entreprise dans l'informatique peut servir à illustrer les risques liés à l'absence de consultation de ces derniers. Cette entreprise avait mis en place un projet de transformation de ces relations avec les sous-traitants impliquant de nouvelles modalités de coordination mais également une augmentation du taux de sous-traitance, c'est-à-dire de la part des activités de cette entreprise qui serait réalisée en externe. Il reposait sur un accord entre le donneur d'ordre et ses sous-traitants, ces derniers s'engageant à réduire le coût de leur prestation en échange d'une augmentation de leur efficacité. Le donneur d'ordre pour tirer avantage de cet accord s'est engagé sur une forte et rapide augmentation du taux de sous-traitance. Le projet a créé un important mouvement social mais posait également dans la pratique des difficultés importantes qui n'avaient pas été anticipées. De nombreuses activités qui avaient été « promises » à des sous-traitants n'ont pas pu être immédiatement externalisées entraînant la nécessité de renégocier les contrats avec des pénalités importantes pour le donneur d'ordres. Une association en amont des salariés aurait pu permettre de s'assurer de leur participation et de prendre en compte les contraintes de leur activité pour ne pas s'engager sur des cibles inatteignables.

La deuxième proposition concerne l'importance du dialogue social. Le réseau ANACT a appuyé un regroupement d'entreprises sous-traitantes et leurs organisations syndicales qui avaient du mal à se faire entendre de son donneur d'ordres sur questions d'exposition à des rayons ionisants. Le fait que les partenaires sociaux travaillent ensemble a permis de donner plus de crédibilité à cette initiative. L'implication des organisations syndicales a également permis de faire remonter au donneur d'ordres des

³⁸ *Impact of interfirm relationships, employment and working conditions*, DUBLIN European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions, 2011

³⁹ Voir le kit réalisé par l'ANACT et ses partenaires européens dans le cadre d'un projet financé par la Direction Générale Emploi, affaires sociales et inclusion de la commission européenne sur le site www.anact.fr/dost

problèmes très concret et de montrer l'insuffisance des procédures mises en place pour prévenir les risques d'irradiation. Cette démarche a permis aux sous-traitants de se faire entendre de leur donneur d'ordre et de travailler sur des modalités pour répondre aux problèmes soulevés qui ont été incluses dans les appels d'offre pour éviter toute distorsion de la concurrence.

La troisième proposition concerne l'équilibre des relations entre donneur d'ordre et sous-traitants. Pour que la coordination entre les cocontractants soit efficace, il faut qu'elle donne lieu à une véritable co-construction. Or, ceci n'est possible que si les relations entre les parties sont équilibrées et que chacun est en capacité d'exprimer ses attentes et ses contraintes. Faire intervenir un tiers pour équilibrer les échanges peut ici constituer un véritable atout. Une intervention du réseau ANACT dans la région Aquitaine sur les entreprises SEVESO de la chimie a montré que les plans de prévention des risques technologiques majeurs étaient peu efficaces. En effet, ils étaient réalisés par les donneurs d'ordre pour se « couvrir » de tout risque juridique. Le document est donc généralement très long puisqu'il recense de manière exhaustive tous les risques du site. Il est donc assez difficile pour les sous-traitants d'en extraire ce qui est intéressant dans son cas précis. La présence d'un tiers intervenant a permis de faire remonter les contraintes des fournisseurs qui ne pouvaient pas consacrer un temps important à cette question. Un accord a été construit entre les parties sur un processus permettant de spécifier les risques auquel le sous-traitant sera soumis en fonction de la fréquence de ses interventions sur le site SEVESO.